

Prof. Doutor Joaquim Azevedo

Muito bom dia!

Antes de mais, cumprimento aqui os meus colegas, o Sr. Engº José Manuel Fernandes e o meu amigo José Manuel Mendonça. Agradeço ao Sr. Prof. Luís Valente de Oliveira o facto de me ter convidado para vir aqui, regressando à casa, durante um bocadinho... Queria ainda cumprimentar todos os presentes e felicitá-los, porque vêm até aqui para reflectir sobre um problema bastante importante, como dizia o Sr. Engº José Manuel Fernandes, para o país, o seu futuro e o seu desenvolvimento.

Vou equacionar essa questão no quadro de uma reflexão um pouco mais circunstanciada do que aquilo que tinha previsto fazer, uma reflexão muito simples, sem *powerpoints*, uma pequena reflexão. Creio que, nestas ocasiões, a nossa cabeça está disponível para poucas coisas, e sobretudo a nossa atenção disponível durante pouco tempo.

Queria focar só dois ou três aspectos que dizem respeito a esta questão da formação e dos quadros. Trata-se do tema que me foi apresentado para tratar: os quadros e os problemas da formação e da actualização do pessoal no caso das PME.

Bem, uma primeira nota é que, quando falamos em formação, temos que falar primeiro do contexto, identificar e compreender o contexto em que, hoje, as PME evoluem, um contexto de mudança permanente e de muita incerteza, dois aspectos que todos conhecemos e que devemos mencionar aqui quando se fala de formação. E devemos tê-los presentes porque tudo isso está relacionado com a competitividade, com os efeitos da globalização, propiciadoras de mudanças, muitas vezes mudanças repentinas nos negócios e nas actividades. Mas falamos de um contexto não apenas de mudança, mas de incerteza, algo de efeitos maiores e acrescidos, portanto, tornando muito mais difícil, hoje, num mercado aberto, gerir uma actividade empresarial, nomeadamente uma PME. Trata-se de um dado inicial que eu creio ser muito importante, porque, quando se fala de formação depois, pensamos que ela tanto pode ser um factor a contribuir para resolver tais questões como não resolver.

Sobre a questão dos quadros e do modo como eles se inserem no ambiente, neste ambiente empresarial, creio que há uma questão central a ter em conta, que é uma questão de atitude profissional. Num contexto desta natureza, de tanta mudança e de tanta incerteza, a questão central coloca-se em torno da atitude. Qual é a atitude de um quadro dentro da empresa? É que já não é um problema só de formação ou de actualização, porque a actualização tem de ser permanente, e não uma actualização que se faz apenas recorrendo à Universidade, saindo da empresa para ir à Universidade. Já não é só a esse nível que tem de se colocar a questão, mas

Prof. Doutor Joaquim Azevedo

terão de se equacionar outras formas de resolver ou de dar outros passos, já entretanto dados por muitas instituições, para fazer face a este problema. Porque, perante este contexto, já não podemos ter como única resposta aquela resposta tradicional: “Vamos enviar os quadros para um processo formativo de x meses ou anos ou até fazê-los sair da empresa, ou indexar grande parte do seu tempo a essa actividade formativa. Cada vez mais esta necessidade de actualização constante tem de estar incorporada na atitude de desempenho profissional de todos os trabalhadores. Quer isto dizer que não podemos focar-nos apenas nos quadros das empresas em particular, mas sim em todos, sabendo-se que para isso há certamente apoio de escolas, de universidades, de escolas de negócios, de sistemas de formação à distância...

Agora, a questão central – que, aliás, já muitas vezes debatemos no contexto da AEP, assim como no contexto destes seminários – é que a formação aparece a maior parte das vezes como alguma coisa que não está dentro do “ovo”, qualquer coisa que está “fora da casca”... Isto é, há uma situação que bloqueia o crescimento da empresa e nós pensamos que a resolvemos com a formação. Mas esta não tem nada que ver com os processos, com os produtos, com os mercados, com as soluções internas que a empresa pode desencadear ou não, com novas soluções, inovação...

Portanto, creio que é crucial situar esta questão sob a seguinte forma: a formação é um instrumento, não é uma solução desgarrada, não é “a solução”, não a podemos colocar de lado como um *output*, mas antes vê-la como fazendo parte da mesma – e que será tanto mais eficaz e eficiente quanto mais estiver articulada a processos de mudança e de inovação da própria organização. Desde logo, não só de inovação, nesse sentido, mas de diagnóstico. Não podemos pensar em desencadear dinâmicas formativas que não estejam assentes primeiro num diagnóstico, isto é, que sejam “tiros para o ar”. Deste modo, deve ser feito, no interior de cada organização, um esforço de auto-avaliação: “Quem somos, onde estamos, quais são os problemas?”. Por exemplo, o método que a AEP tem desenvolvido há vários anos assenta numa metodologia que acentua, exactamente, esta componente do diagnóstico da auto-avaliação, a árvore de problemas, a detecção das questões centrais e das acessórias, a sua discussão no seio da empresa, envolvendo tanto o empresário como os quadros e os trabalhadores da empresa. Este é um esforço de reflexão que pode surgir, porque, na maior parte dos casos, estamos a falar de pequenas empresas, condição de que resulta uma determinada visão da empresa, um determinado tipo de valor, uma ideia sobre o que é que quero fazer e como, uma definição de objectivos e eixos estratégicos para desenvolver a

Prof. Doutor Joaquim Azevedo

actividade. É nesse contexto que faz sentido falar em planos de formação ao serviço dos objectivos, desses eixos estratégicos e dessa reflexão da empresa, chegando mesmo, depois, a planos de execução que a empresa quer desenvolver.

Em resumo, normalmente, colocamos a formação no plano de uma qualquer coisa desgarrada que se pretende transformar no instrumento principal de inovação. Mas é evidente que não há milagres, quer dizer, a formação não é uma espécie de fenómeno miraculoso que vai alterar o contexto. Claro que estou a extremar posições, pois é também evidente que a formação, ao qualificar os intervenientes no processo produtivo e empresarial, ajuda a introduzir melhorias posteriores no contexto em que se trabalha. Mas estou a extremar as posições para chamar à atenção que a formação tem de estar enquadrada, não pode situar-se fora do “ovo”, de todo o “ovo”, isto é, da vida da PME. Portanto, o maior defeito em que se tem incorrido tem sido o de desligar os processos formativos destas dinâmicas. Assim, creio que, por exemplo, programas como o das PME, da AEP, que se tem vindo a desenvolver ao longo dos anos e que tem tido tão boa avaliação, parte exactamente deste pressuposto, o de a componente formativa estar completamente agregada a outros esforços que estão a ser desenvolvidos na empresa, no sentido de melhorar este aspecto, ou outro, não sendo por acaso que tem merecido muitos elogios. Ou seja, neste programa há um plano prévio, algo em função do qual a formação foi construída, aparecendo esta como um instrumento de apoio. Desta forma, evitamos o erro, tantas vezes repetido noutras organizações, de enviar o quadro para a formação como se enviássemos alguém como o objectivo de realizar uma grande missão, finda a qual vai regressar trazendo a novidade, a salvação. Na verdade, não há salvadores de coisa nenhuma; portanto, não pode ser um quadro que vai salvar a empresa. Outro risco normalmente associado a este é o de individualizar esse esforço, isto é, como quem tem de gerir a carreira é o quadro e como o esforço da formação é colocado de uma maneira individual sobre os ombros daquela pessoa, o retorno disso para a organização pode acabar por ser escasso. Dito de outro modo, neste tipo de abordagem do processo formativo, o ganho principal desse processo fica na pessoa, o que coloca desde logo em perigo a sua permanência na empresa, como é óbvio, não é? Por isso, muitos empresários colocam muitas dúvidas quanto a deixar sair pessoas para fazer cursos de longa duração. Assim, porque não têm nenhuma estratégia de melhoria da empresa em que o tal quadro esteja envolvido, nenhum processo de melhoria em qualquer área, não estando a formação articulada como estratégia da empresa e, por outro lado, sendo vista como uma espécie de

Prof. Doutor Joaquim Azevedo

investimento individual, os riscos que se correm são enormes, muito maiores do que se o mesmo processo estivesse inserido quer numa estratégia quer até em dinâmicas de progressão na carreira dos respectivos colaboradores. Não sendo assim, o que acontece depois é que a pessoa torna-se mais qualificada e abandona a empresa.

Temos assistido a muitos casos destes – e não são só com os *MBA*, mas com muitas outras formações. O que eu creio é que a prevenção, ou qualquer estratégia de prevenção, para que esses riscos não se corram deve residir na empresa e na formulação estratégica mediante a qual esta coloca as questões relativas ao seu próprio desenvolvimento, à melhoria da sua competitividade, e define onde quer que assente isso, desde a exportação à logística, aos mercados, aos processos, aos produtos, onde quer que seja.

Outra área importante de investimento em formação dos quadros situa-se, na minha opinião, ao nível cultural, naquilo que se entende como abrir o leque, “abrir a cabeça” das pessoas, abrir o leque de formação, fazer com que as pessoas conheçam o ambiente cultural em que trabalham, conheçam as tendências de hoje, da evolução da sociedade de hoje, os pontos onde têm de ancorar. Trata-se de uma questão que não tem a ver com o ser ou não uma PME, com o mercado em que se está, que não é um problema apenas para o Grupo Sonae, para o Grupo Frezite ou para o Grupo Amorim, não é um problema de dois ou três. Trata-se de um problema de todas as organizações, pois que todas estão situadas no mesmo mercado competitivo, que exige a todas que estejam atentas para apreender as tendências da evolução da sociedade do ponto de vista cultural, social, económico, político. Por exemplo, os grandes grupos dedicam muitas horas a reflectir sobre essa apreensão, mas não as PME. Como é que vamos resolver essa questão relativamente às PME, empresas que estão muito desarticuladas, desgarradas? Como? Como é que isso se faz? Creio que, em tempos de mudança e tanta incerteza, uma das melhores soluções – e porque a “remediação” acaba por acontecer tarde – é prevenir, sendo que a melhor estratégia de prevenção acaba por ser a de capacitar as pessoas, o empresário e os quadros, sobretudo, com a competência de compreender as tendências de evolução do Mundo de hoje. Porque é aí que o negócio se desenvolve, seja em Portugal ou noutro sítio do Mundo, isto é, trata-se de mais uma razão para compreender o Mundo em que vivemos, aspecto que nós muito descuramos. Nós “tecnicizamos” demasiado a formação, valorizando sobremaneira componentes muito específicas, especializando também em alto grau a qualificação dos quadros, centrando demasiado a

Prof. Doutor Joaquim Azevedo

nossa preocupação apenas na questão da exportação, na questão da logística.

Não se pense que estou a defender que esses não são aspectos muito importantes – que o são, sem dúvida, assim como sermos qualificados em determinadas áreas. Agora, a questão que descuramos, creio eu, é a da compreensão do Mundo em que vivemos, de cujo contexto e mudanças vêm os maiores abanões. E, apesar de tudo, essas mudanças são perceptíveis, isto é, a maior parte dos fenómenos que ocorrem pode ser prevista com alguma dose de segurança e mediante alguma capacidade de antevisão, quer dizer, há tendências, as coisas caminham num certo sentido que a maior parte de nós está muito longe de entender. E creio que era muito importante, inclusive para as associações em geral, perceber como é que se faz esta transposição das grandes tendências para o nosso dia-a-dia.

Como é que se lida com isto!? Ora acontece que há pessoas que reflectem muito sobre estes fenómenos e que pensam muito sobre isso, pessoas, nomeadamente, ligadas à Universidade, podendo ser esta mais uma área da relação entre a Universidade e as Empresas. Trata-se de uma relação que não se limita só às áreas específicas, mas, pelo contrário, abarca áreas menos “fidelizadas” ao funcionamento da economia. Não é por acaso que pelo mundo fora surgem cada vez mais pessoas formadas em Filosofia e em Sociologia a presidir a grupos económicos – mesmo a grupos médios; certamente que esses grupos, que almejam continuar a ser rentáveis não estão a fazer manobras de diversão, mas, antes, a apostar em algo muitíssimo importante para a sua produtividade e competitividade. Fazem-no a partir desta perspectiva mais ampla, claramente, porque são pessoas que, pela formação que possuem, têm uma mente mais habilitada para ver o contexto e tentar agarrá-lo, sendo capazes de pensar que “isto vai evoluir mais para ali ou para acolá; isto conjugado com aquilo vai-nos levar para ali, vamos investir nisto ou vamos investir mais naquilo, as tendências são estas, são aquelas...”.

Conheço alguns grupos em Portugal que cuidam imenso desta forma de estar na actividade económica e que investem muito tempo e muito dinheiro em descobrir pessoas detentoras de competências generalistas em variados domínios, sendo que a alguns até os trazem para dentro das empresas, enquanto, noutros casos, conseguem alcançar isso com pessoas de fora da empresa.

Em conclusão, creio que, em contexto de mudança e sobretudo da incerteza com que se caracteriza essa mudança, não podemos ficar apenas pela valorização da formação especializada. Esta era mais uma nota que queria deixar.

Prof. Doutor Joaquim Azevedo

Continuando o meu raciocínio, há ainda uma outra questão sobre a qual creio valer também a pena reflectir: trata-se da relação, do balanço entre o investimento da empresa e o investimento pessoal do formando, isto é, saber até onde vai a empresa, até onde vai o quadro quanto ao investimento na qualificação. Não há receitas que definam a relação ideal, mas volto a afirmar que se trata de uma questão muito importante, a merecer um debate sério no seio da empresa. É que, muitas vezes, algumas empresas dizem: “bom se você quiser essa qualificação, pronto, OK, eu dispenso-o, mas tem que a pagar...”; outras declaram: “então fazemos isso a medias, ou então fazemos um contrato...”. Bom, há aqui muitas versões. O essencial é saber que é necessário gerir esta relação, o investimento do próprio e o investimento da empresa, de um colectivo. Como é que se gere este balanço? A tendência generalizada é a de “empurrar” as pessoas para carreiras individuais. Deixou de existir aquela lógica antiga da contratação colectiva, abarcando a maior parte dos quadros, uma lógica subordinada a uma perspectiva colectiva... Agora... as coisas jogam-se um a um, pessoa a pessoa.

No caso dos quadros e da gestão das suas carreiras, a questão é individualizada. Como é que se faz esta gestão do investimento na qualificação, que é disso que estamos a falar, isto é, até onde vai a empresa? Até onde vai o próprio? Portanto, se deixamos que seja o próprio a fazer, a escolher e decidir, mais tarde, não podemos admirar-nos que ele faça a gestão da sua carreira de forma completamente autónoma. Neste caso, não podemos aspirar a criar na empresa uma filosofia de gestão de carreiras influenciada por algo semelhante a uma vinculação com a empresa, a uma espécie de vinculação “à japonesa”, pois não? Essa vinculação com a empresa torna-se, assim, impossível, pelo que, em qualquer momento, o quadro recentemente qualificado por um programa formativo a abandona. Portanto, estamos a falar de uma questão central para a gestão das empresas, a questão da gestão das pessoas e das suas carreiras, área em que, segundo a minha convicção, algumas empresas foram longe de mais, deixando que a formação se desenrolasse segundo um critério meramente individual.

Finalmente, a questão da articulação com a Universidade. É aí que, hoje, eu me situo, em que, digamos, mais tenho trabalhado, dirigindo um centro da Universidade Católica. Actualmente, uma parte importantíssima do meu tempo é passada nas empresas, por razões que se prendem com a realização de um MBA na Escola de Gestão, de gestão empresarial, numa iniciativa

Prof. Doutor Joaquim Azevedo

conjunta entre a Universidade Católica, a AEP, a Universidade de Aveiro e a ESAD de Barcelona.

Eu não acredito que os empresários venham até à Universidade. Na verdade, ouço cada discurso sobre a ligação entre Universidade e empresa que me arrepiava imenso, discursos muitos pios, cheios de intenções angélicas e etéreas de que não gosto nada, pois sou adepto de coisas que resultem. Portanto, o que é que eu faço? Sei que os empresários não vêm à Universidade – de alguns estou à espera há anos, mas continuo sem os ver por lá, e nem vão aparecer, pois talvez nem sequer seja essa a sua função, creio eu, mas pode ser a nossa, podemos desempenhar a função de aproximação às empresas, de dedicarmos uma parte do nosso tempo a tal exercício. No caso da Universidade Católica, essa função, a de andar todos os dias nas empresas, está profissionalizada. E o que quer dizer isso de andar pelas empresas? Quer dizer dialogar com as empresas sobre as suas necessidades, falar do que somos e do que fazemos (a maioria dos empresários não sabe, mesmo os muito bem informados), enquanto, por outro lado, tentamos perceber que tipo de problema tem a empresa que possa ter alguma coisa a ver com o que nós fazemos. Posso dizer que, se é verdade que em muitos casos “levamos sopa”, para falar em bom Português, isto é, somos recebidos por alguém sem qualquer capacidade de interlocução, pelo menos desmontamos os argumentos que sustentam as queixas para com as Universidades, pois fomos lá, às empresas! E às vezes fazemos 300 km, ou 400 e 500, para ir lá!

Deixem-me também esclarecer o seguinte: eu nunca vou a uma empresa pedir dinheiro ou subsídios. Aliás, digo isso logo no início da conversa, para nos entendermos, pelo que, se houver possibilidade de estabelecer alguma base de negócio, então vamos estabelecê-la, senão, fecha-se a conversa e vou embora, ficando amigos como antes.

O que é que tem acontecido? Considero que tenho sempre uma visão muito positiva sobre as coisas, pelo que posso dizer que esses casos não fazem, digamos assim, a canção. Na verdade, é bem mais sintomático o que tem acontecido em sentido contrário, isto é, a abertura de portas de colaboração com as empresas, às vezes portas extraordinárias. Tão extraordinárias que jamais algum dia teria suposto ser possível desenvolver. Posso dar-lhes um ou dois exemplos.

O financiamento de cátedras, termo usado com o significado de disciplinas, cadeiras, pode ser assumido, em grande parte, pelas empresas, nos moldes que passo a descrever. Uma determinada empresa labora numa dada área, referida a uma área de conhecimento dentro da Universidade, traduzida nos

Prof. Doutor Joaquim Azevedo

“portefólios” dos cursos com um nome, disciplina X, onde se aprende a fazer X. E, então, o que é que nós fazemos? Articulamos esta empresa com o ensino e com os trabalhos práticos dessa disciplina. Por exemplo, a empresa labora o processamento alimentar, e quer inovar, quer estar na frente, quer ser competitiva nesse domínio. Então, diz-nos. “OK, vocês têm uma área muito importante, têm ensino e investigação nessa área; nós, empresa, vamos financiar essa cátedra, essa disciplina, tendo, em troca, a possibilidade de, todos os anos, definirmos os temas que queremos ver estudados especialmente nesse ano, que são os problemas que temos na Empresa, quanto ao processamento alimentar”. Então, a Empresa coloca essas questões à Universidade, todos os anos, que, mediante o trabalho conjunto de professores, alunos e equipas de investigação, vai estudar e focar-se sobre esses problemas; por outro lado, a Empresa pode mesmo desejar, no âmbito das várias modalidades, atribuir prémios aos trabalhos dos melhores alunos sobre esses temas. Há já muitas vertentes e também muita elasticidade, investimento pequeno, grande, médio, bom, conforme, nesta forma de cooperação.

Um outro exemplo situa-se ao nível da incubação de negócios novos. Temos tido muitos reptos de incubação de negócios novos, alguns dos quais se concretizaram e estão aí no mercado muito bem. Há empresas que querem associar-se a isso e outras que nos desafiam para lançarmos novos negócios com elas, por exemplo, grupos ou pequenos grupos que têm uma actividade centrada numa determinada área e querem diversificar para outra, outros que consideram atractivas as actividades, por exemplo, nas áreas do ambiente ou dos novos alimentos, os chamados alimentos funcionais, ou ainda na área do digital e da imagem, da própria economia e gestão, que dispõem de elementos suficientemente interessantes para se lançar e para correr riscos a ir com a Universidade.

Outro exemplo é o da formação dos quadros das empresas na Escola de Gestão. Cada vez mais são as empresas a pedir para nós irmos lá dentro, assim como aparecem outras que nos solicitam uma formação mais específica, nesta ou naquela área... Para lhes dar resposta, a Escola de Gestão tem vindo a apostar cada vez na formação à medida.

Sobre a questão da cooperação entre Universidade e Empresa, ouço muita gente a falar sobre isso, durante horas seguidas, apresentando esquemas incalculáveis de mecanismos disto e daquilo; no entanto, acho que a única maneira de isto poder resultar em Portugal, nomeadamente com PME, é através do diálogo contínuo de uns com os outros, de andar no terreno a dialogar com as empresas, encontrando elementos que permitam que a empresa possa qualificar-se e ser mais competitiva e que a Universidade



Prof. Doutor Joaquim Azevedo

possa, por sua vez, intervir, qualificando aquilo que é preciso qualificar, no momento em que é preciso qualificar. Creio que há muito, muito que fazer; creio que o contexto – e voltando ao princípio, quando falava da mudança e incerteza em que vivemos – exige soluções muito versáteis, exige de nós muita versatilidade.

Portanto, e em jeito de remate final, digamos que nem nós, Universidade, nem os empresários podemos ficar de costas voltadas, cada um a falar para o seu lado... Desse modo, não chegaremos a nenhum destino...

Muito obrigada pela V/ atenção!